

アイソス

ISOS 5
2006 May No.102
<http://www.isos.co.jp>

特集 ISO 27001 全口語訳



風信帖② オーストラリア

サービス業の QMS

第②回

業務内容によって、
構築は千差万別でよい

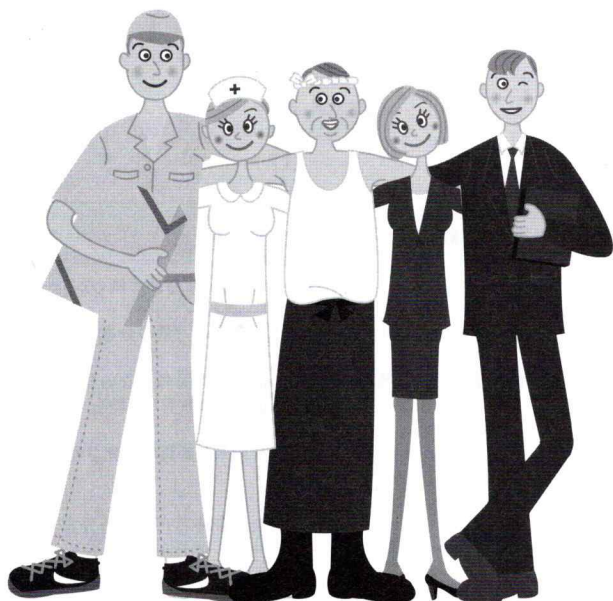
私がコンサルティングや審査に関わった組織の中には、組織の実情を把握することなく、要求事項に固執しすぎている場合も少なくない。例えば、品質マニュアルにしても、各組織の独自色がさっぱり出ていない。取り扱うサービスは多様であるはずなのだが、型にはまったようなシステムを構築している場合が多い。業務内容に応じて、千差万別の構築があつて当然なのだが、個性のない理由は、同業の前例を丸写ししているからだろう。

現在、私がコンサルを手がけている企業に、関西地方の青果店がある。この青果店は卸の機能を持つており、仕入れをして病院や給食センターに

組織の実情にあわせた システム構築を

株式会社 ISO・マスターズ

代表取締役社長
萩原陸幸氏（談話）



サービス業のQMSは、飲食店や病院、金融機関など多種多様だ。業種の幅が広いだけに、マネジメントシステムにこれといったひな形は存在しない。各組織がそれぞれの実情に応じたシステム構築をしないと、後々、運用が難しくなり役立たない。現状では規格の要求事項にこだわりすぎていて、QMSのもっとも重要な「顧客満足」の効果を得られずにいる企業も多い。ISO・マスターズの萩原陸幸氏に、サービス業のQMS構築に関わった体験などをもとに、システム構築の重要点と運用のポイントを語ってもらった。（編集部）

商品を購入している。

この企業は顧客の要求に対して間違いのないサービスを提供するための仕組み作りをしている。野菜や果物の種類などを効率的に仕入れ、鮮度はもちろんのこと、種類、個数、重量など顧客の要求を把握・リストアップして顧客満足を得ている。じゃがいもは北海道、野菜は埼玉など、ある程度の価格で質のいいものを仕入れて提供する。病院に納入する際には、患者の病気の種類ごとに食事が異なるため、病院の細かな要求にも応えている。

このように青果物提供というサービスにもれがないように気を配り、無駄がなく業務の流れに沿った手順を、QMSの中でしっかりと構築している。これは要求事項に振り回されず、自社の実態をマネジメントシステムに反映させた一例だ。

QMSの本来の目的、 顧客満足を忘れずに

サービス業は業務内容が多様である。審査側からすると、業務の流れが非常に見えにくいのが特長だ。これはコンサルをする場合も同じだ。

審査・コンサル側の立場から言えば、その組織にとって、どこに焦点を当てて審査・コンサルにあたればいいかが、その組織のシステムを見るためのポイントとなるはずだ。要求事項に合っていることだけを平板に追いかけても、それが最終的に顧客満足につながるとは限らない。

サービスのQMSのもっとも大きな目的は、サービスの受け手である顧客を満足させることである。コンサルの立場で言うところ顧客が満足する仕組みを作るには、その組織のどこに焦点を当てシステム構築の支援をするかがもっとも重要だ。

焦点を当てる部分を狙って構築する

組織のシステムに焦点を当てるといふことは、要求事項全体を満遍なく網羅することではない。一般的なシステム構築でよい部分と、焦点を当てて構築する部分を区別しなくてはならない。コンサルであれば、その組織に入り込んだところで、まず最初にやるべきことは、組織の業務の流れをチェックして、いったいどこに注目してシステム構築すべきなのかを把握す

ることである。言い換えれば、どの部分が顧客満足に結びつくのかを確かむ発見力ともいえる。

これはコンサルだけでなく、審査側にもいえる。

審査の前に品質マニュアルを入手して、QMSの要求事項を頭に描きながら、業務の流れを把握する。組織のサービスを追いながら、この組織にとって「商品」とは何か、商品の価値を高めるものは何か、「顧客」とは誰か、「商品」を提供して顧客満足を得るにはどうすればいいかを十分につかんだ上で、要求事項と照らし合わせていくべきだろう。

顧客の価値観が激しく変化するサービス業

メーカーとサービス業が違う点は、顧客の好み、価値観が多様で変化が激しいことだ。

例えば、レストランであれば、顧客満足は商品+サービスで得ることになる。食事がおいしいのはもちろん、それだけでは顧客は満足しない。ホスピタリティ、清潔さ、ほどよい照明、ソファの座りごっこ、それに駐車場の広さ、客待ちの状況など総合的な

観点で顧客満足は決まる。これがサービスの特長である。

病院、老人介護では患者・入所者に対するサービス行為自体の良し悪しが顧客満足を左右する。顧客が何を望んでいるか。これはその組織の問題であると同時に、QMS構築を支援する我々にも問われる力量だ。

要求事項をサービス業に合わせ変換

規格要求事項に縛られない構築について述べたが、要求事項7・3項の「設計・開発」を例にとって考えてみよう。

「設計・開発」についての考えは多様にある。以前は適用除外がそれなりに認められたが、最近は厳しくなり、自分の会社のアイデア、オリジナリティを出すのであれば「設計・開発」にこそ重点をおくべきだ。しかし「設計・開発」は、要求事項が多くシステム構築にはそれなりの工夫が必要だ。実際の組織の実情に合わせたシステムに落とし込む必要があるため、これをうまくやらないと、要求事項に縛られて、日常業務がストップしてしまうことにもなりかねない。

例えば、7・3・4項の「設計・開発のレビュー」という要求事項がある。

ここでは第三者が入って客観的な目でレビューしなさいと言っている。これは実は多くの企業がすでにやっていることなのだ。設計の途中で、他部署の人に「これ、ちょっと見てください」と頼んだとしたら、実はレビューを行っていることそのものなのである。つまり実際にやっていることをそのままシステムの中に織り込んでしまえばいいのだ。

7・3・5項の設計・開発の「検証」なども大げさに考えることはない。レビューと検証を同時にやっている場合もある。そのように当該組織の実情に見合ったシステムとして構築できるかどうかはコンサルの実力だと思ふ。もともとISO9001はメーカー寄りの規格である。メーカー寄りの規格をサービス業に当てはめるなら、要求事項が自組織の何に相当するかをじっくり見極めなくてはならない。これがメーカー寄りの要求事項をサービス業に変換する第一歩だ。メーカーとサービス業はもともと違うわけだから当然のことだ。これがサービス業のシステム構築の重要なポイントである。

組織にとって何が要求事項を満たすのかを洗い出す

サービス業の組織では要求事項7・6項の「監視機器及び測定機器の管理」にも苦勞しているところが多い。何となくイメージが沸きにくいのだろう。例えば、メーカーでは、製品ラインで製品が流れているときに、製品そのものをチェックする監視測定機器はたくさんある。

私が食品メーカー・カゴメの工場へ講演に出かけ、ISO担当者として雑談をした時のことである。トマトジュースという製品を作るには、トマトという原料が存在する。その製品の監視測定機器は何かといえば、実は人間なのである。監視測定するには専任者が実際に飲んで確認しているのだ。ビール会社でも最終的なチェックは、数人で口に含みながら人間の味覚で判定しているのである。つまり、私はハードの測定機器ではなく、人間の味覚そのものが測定機器だと考えられると結論づけた。そうなるとう測定機器の正しさは、人間の体調ということになる。睡眠をしっかりとって、健康でいることが測定機器の正しさを示すのだ。ISOに対するサービス業

の取り組みは、いろいろな角度からさまざまな要求事項の解釈が考えられる。組織にとって要求事項をどう満たすのかは、それぞれの組織が考えて決めることだ。それをしなければ、システム構築後さまざまな矛盾で身動きが取れなくなる。そのためには、組織にとって何がISOの要求事項に当たるか、その項目の洗い出しがシステム構築の前提となる。

要求事項は組織の解釈次第だ

また、7・5・2項「製造及びサービス提供に関するプロセスの妥当性確認」という要求事項に悩む組織も少なくない。これはつかみどころのない要求事項という印象があり、仕組みの構築が難しいかも知れない。さまざまなプロセスの中から、効果が出ない不具合のあるプロセスを特定しなければならぬからだ。審査員によっては、営業のプロセス、購買のプロセスなどすべてのプロセスを個別に洗い出して、それぞれのインプット・アウトプットを整理し、その効果を測定することだと決め付ける人もいる。しかしこれは現実的でない。私はコンサルと

して、内部コミュニケーションの活用を勧める。今、運用しているシステムのどこに問題があるか関係者で話し合えば、効果が出ていないプロセスなどすぐに見つかるものだ。繰り返しながら、サービス業にとってのシステム構築・運用のカギは、ISO要求事項の自社なりの解釈次第なのだ。

システム構築はコンパクトに

ISO9001の2000年版から、QMSはサービス業にとっても使いやすくなってきた。2000年版発行から6年たったが、認証取得企業はまだ未成熟の余地があるのではない。その理由は、組織側が依然としてメーカー寄りの解釈に縛られているからだ。

もうひとつの理由は、サービス業の組織を審査する側の、幅広い解釈が足りないからではないか。サービス業は非常に業種が多く、大半が中小企業である。先日私が審査した企業は10人足らずの小さな企業だったが、システム構築はコンパクトにするように伝えた。従業員に読まれもしないマニュアルなど意味をなさず、とにかく文

章は少なく短くするべきだ。ビジュアルを生かした文書も効果的だ。ポイントを絞って、品質マニュアルも20〜25ページにとどめるのがいいだろう。業務のフロー図もふんだんに活用すべきだ。日常の業務は社員が熟知しているのであれば、基本の流れだけしっかりと押さえれば十分だ。

ISO9001は6つの文書化を要求しているだけで、それ以外は自分の組織で必要最小限のものに絞り込んでもかまわない。もし審査で手順を要求されたら、目の前で作業をして見せ、業務そのもので商品の確かさを証明すればよい。

たくさん指摘は、従業員のやる気を削ぐことも

私は先日、東北地方の某企業のISO担当者から相談を受けた。ちょうど2回目の更新審査を受ける前とのことなので、ISO9001認証取得後6年が経過していることになる。その企業はQMS・EMS両方を認証取得している。担当者が言うには、「6年が経過して、文書が非常に厚くなった。審査機関はおみやげと称して毎回たくさん指摘を置いていく。

「このままでも対応していたら分厚いキングファイル2冊分になってしまった。従業員はやる気を失い、このままではISOを放り投げることになる。どうにか助けて欲しい」と。

私はさっそくこの会社に乗りに込んで状況を調査した。その企業のマネジメントシステム文書体系は、品質マニユアルの下に規程類があり、その下に手順書があるという3重構造をなしていた。しかも規程・手順書類は70を超え、中には当初の作成からまったく活用されていないものも数種類あった。私はこれらを12種類までに改編し、意味のない帳票(記録)類も大幅に削減した。最後に「システムは審査員のものではなく、御社のものがある。システムの構築は必要なものだ



認証取得とシステムの正しさは別問題だ

ISOの認証を得たとしても、そのシステムが自組織にふさわしく正しいとは限らない。審査は要求事項との適合性をみるものであり、それが自分の組織に合っているかどうかは別物である。審査機関はサーベイランスでチェックはするだろうが、基本的には自分たちのシステムは自分達で見直し改善すべきだ。マネジメントレビュー、内部監査などを通じ改善すべきところはたくさんあるはずだ。ISO9001という「改善」というのも重要な要求事項なのだ。システム見直しのポイントは冒頭で述べたとおり、重点志向でやるべきだ。ISOの効果が見えないと、どうしてもやる気を失うものだ。特にQMSは効果が見えにくい。サービス業のQMSの最終的な目標は前述の通り、顧客満足である。顧客の対応の中で効果が見えるような工夫を持ちたい。ただし、目に見えない定性的な効果も、実は売り上げに反映していることも忘れてはならない。

模倣の時代から、改善の時代へ

サービス業のQMSはこれから成熟していくだろう。今は同業他社のシステムを模倣したりコンサルスの提供するひな形を利用して、システムを構築する場面が多いだろう。しかし、サービス業はその多様さという特性上、ひとつとして同じ仕組みはあり得ない。他社のシステムなど決して役立つものではないと最初から考えた方がいい。早くに認証取得した組織を真似てみても、それは完成されたシステムではないからまだまだ不備がある。模倣された組織すら試行錯誤の状態なのである。サービス業にとどまらず、すでにISOを導入しているすべての組織にいえることだが、QMSに対する日々の地道な仕組みの改善こそがこれからの課題といえる。

ISO9001のわが国への本格的導入から早や15年。取得件数は約5万件を超える。しかしISOが本当に役立っているという声はほとんど聞こえてこない。これからはまさに現状のマネジメントシステムの維持にとどまらず、「改善」の時代なのである。▼
(取材日:2006年3月6日)



萩原 睦幸 Mutuyuki Hagiwara

1947年山梨県生まれ。1975年山梨大学工学部大学院修士課程修了。1999年大手企業エンジニアリング部長を経て独立。現在 株式会社ISO・マスターズ代表取締役。英国IRCAリードオーディター。日本JRCA主任審査員(品質)。日本CEAR主任審査員(環境)。日本ISMS主任審査員(情報セキュリティ)検証審査員(品質)。著書に「ISO22000のすべて」(日本実業出版)「ISO9001問題解決ケーススタディ70」(日刊工業新聞)、「ムリなくとれるプライバシーマーク」(日経BP社)、「本当に役立つISO」(日経BP社)、「ISO9000/ISO14000困った時のQ&A100」(日刊工業新聞)ほか多数。

ISO・マスターズ
代表取締役社長
萩原睦幸氏
Mutuyuki Hagiwara

